

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П.Воронцова

«___» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. «Управление персоналом»

Управление морально-психологическим климатом

Руководитель _____ ст. преподаватель И.А. Дробышев

Выпускник _____ А.А. Пивкин

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа Бакалаврской работы по теме
«Управление морально-психологическим климатом»

Консультанты по
разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3

подпись, дата

П.Н.Воронцов

Нормоконтроллер

подпись, дата

И.А. Дробышев

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ-МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА	7
1.1 Понятие морально-психологического климата	7
1.2 Структура морально-психологического климата	10
1.3 Факторы, определяющие морально-психологический климат	12
1.4 Методы оценки состояния морально-психологического климата...	16
1.5 Методы влияния на морально-психологический климат	20
1.6 Особенности управления предприятием в сфере общественного питания	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА РЕСТОРАНА «КАДРИЛЬ».....	28
2.1 Анализ ресторана «Кадриль».....	28
2.2 Анализ состояния существующего морально-психологического климата в коллективе ресторана «Кадриль»	32
2.3 Анализ процесса управления морально-психологическим климатом в коллективе ресторана «Кадриль»	40
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ..	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ В	56

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия и принятые нормы в сфере труда значительно отличаются от когда-либо существовавших в истории человека. Значительные изменения в данной сфере начались с начала прошлого века и продолжают по сей день. В таких условиях у руководителей появляется потребность компетенции в вопросах анализа состояния и управления морально-психологическим климатом коллектива. Это обосновано ростом требований к уровню психологической включенности работников в их трудовую деятельность и усложнением общей психической жизнедеятельности людей, а также постоянным ростом их личностных притязаний.

Совершенствование морально-психологического климата коллектива позволяет развить социальный и психологический потенциалы общества и личности, создать наиболее комфортные условия для жизни людей, а вследствие повысить их эффективность труда и мотивацию к нему, создать благоприятные условия для возникновения лояльности персонала.

Формирование благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе – это одно из важнейших условий, необходимых для роста благосостояния современной компании.

Также, морально-психологический климат позволяет определить, насколько развит показатель уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, имеющих потенциал к более полной реализации. Это, в свою очередь связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием, как организации, так и условий труда.

От объединенного показателя состояния морально-психологического климата отдельно взятых коллективов косвенно зависит и общая существующая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества и страны в целом.

Значимость морально-психологического климата также обусловлена тем, что данный параметр способен выступать в качестве критерия оценки эффективности некоторых социальных явлений и процессов, служить показателем для измерения как их состояния, так и для наблюдения за изменениями под влиянием социального и научно-технического прогресса. Помимо этого, морально-психологический климат выступает в качестве меры психологической эффективности деятельности работников, уровня психологического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины коммуникативных барьеров, препятствующих полной реализации рабочего потенциала коллектива.

Растущий в научной среде интерес к данной теме и востребованность знаний для практического применения определили основную цель работы.

Цель исследования: Разработать практические рекомендации для совершенствования системы управления морально-психологическим климатом в организации ООО «Сервис-2013» (ресторан «Кадриль»).

Объект исследования: Система управления персоналом в ресторане «Кадриль»

Предмет исследования: Управление морально-психологическим климатом в рамках системы управления персоналом ресторана «Кадриль»

Гипотеза №1: У сотрудников коллектива, руководство которого не считает нужным уделять внимание вопросу об управлении МПК, рабочая эффективность снижена.

Гипотеза №2: Принятие целесообразных управленческих решений в рамках системы управления способно благоприятно влиять на состояние МПК коллектива.

Для достижения цели исследования и подтверждения рабочей гипотезы необходимо решить следующие задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ понятия социально-психологического климата.
2. Определить структуру и факторы, влияющие на социально-

психологический климат коллектива;

3. Провести диагностику системы управления морально-психологическим климатом в рассматриваемой организации.

4. Подобрать и применить методики для оценки существующего морально-психологического климата в коллективе.

5. На основе анализа полученных результатов выявить целесообразные управленческие решения для улучшения системы управления морально-психологическим климатом.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ-МОРАЛЬНО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

1.1 Понятие морально-психологического климата

Эффективность совместной профессиональной деятельности членов рабочего коллектива зависит от определенных условий, в которых происходит их взаимодействие. К ним относятся санитарно-гигиенические условия, в которых работает персонал: показатели температуры в рабочем помещении, влажность, степень освещенности, удобство и органичность рабочего места и т.д. Также большое значение имеют характер и благополучность взаимоотношений между членами рабочей группы, преобладающие в ней настроения.

Для определения и обозначения психологического состояния коллектива используются такие понятия как «морально-психологический климат», «климат организации», «микроклимат», «социальная атмосфера» и др. Ключевыми составляющими в морально-психологическом климате (МПК) являются:

1. Морально-психологические характеристики группы;
2. Психологический настрой коллектива;
3. Характер взаимоотношений между члена коллектива;
4. Интегральная характеристика состояния коллектива

Для благоприятного состояния МПК характерны: оптимизм, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, внимательность в отношениях, симпатии, открытость коммуникации, уверенность, возможность свободно мыслить и выражаться, возможность интеллектуального и профессионального роста, возможность внесения личного вклада в развитие организации т.д.

Неблагоприятное состояние МПК характеризуют: пессимистические настроения в группе, раздражительность его членов, высокая напряженность в отношениях и регулярные конфликты между сотрудниками, неуверенность,

страх ошибиться или сделать что-то «не так», недопонимание, враждебность, недоверие, нежелание вкладывать усилия в развитие и продукт компании, а также в развитие коллектива, неудовлетворенность и т.д. [4]

В отечественной психологии выделяют четыре основных направления в понимании морально-психологического климата. [17] Представителями первого направления считаются Л.П. Бучева и Е.С. Кузьмин. Они рассматривают климат как социально-психический феномен и как состояние корпоративного сознания. По их мнению, климатом считается отображение в сознании членов коллектива явлений, таких как связанные отношения людей между собой, условия их труда, способы его стимулирования. Представителями второго направления считаются А.А. Русалинова и Н. Лутошкин. Для них важной чертой морально-психологического климата коллектива считается совместное эмоционально-психическое настроение данного коллектива. Иными словами, настрой членов коллектива. Представители же третьего направления, В.М. Шепель, В.А. Покровский, характеризуют морально-психологический климат как отношения членов коллектива, находящихся в конкретном контакте друг с другом. Сторонниками четвертого подхода считаются В.В. Косолапов, А.Н. Щербань. Они характеризуют климат через определения социальной и психологической совместимости членов коллектива, их морально-психологического целостности, сплоченности, присутствие единых воззрений, традиций и обычаев.

В рамках данной работы было решено рассматривать морально-психологический климат согласно характеристики предлагаемой В.В. Косолаповой и А.Н. Щербань.

1. Морально-психологический климат – это весьма динамичное образование. Динамика проявляется как вовремя коллективообразования, так и в условиях устоявшегося режима функционирования коллектива. Учеными было зафиксировано два основных этапа образования коллектива. Главную роль на первом этапе играет эмоциональный фактор. В этот период идет

интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных отношений. На втором этапе большее значение приобретают когнитивные процессы. В этот период отдельные члены коллектива выступают не только как потенциальный или реальный объект эмоционального взаимодействия, но и как носитель определенных личностных качеств, моральных норм и установок. Именно на этом этапе происходит формирование общих мнений и взглядов, ценностей, а также норм и символов, характерных для коллектива. [1]

Иная сторона, характеризующая динамику МПК коллектива – это климатические возмущения. К климатическим возмущениям относятся естественные колебания эмоционального состояния в коллективе, периодические изменения настроения большинства членов в позитивную или негативную сторону, течение которых может длиться как один день, так и на протяжении длительных периодов. Это связано с возможностью изменения условий и обстановки внутри рабочей группы. Термин климатические возмущения включает в себя как позитивную, так и негативную стороны, так как эти возмущения могут сказываться благоприятно на эффективность работы персонала, так и препятствовать нормальной работе коллектива.

Признаки, по которым можно косвенно оценить атмосферу в коллективе. К ним относят:

1. Уровень текучести кадров;
2. Частота прогулов и опозданий;
3. Количество жалоб, поступающих от клиентов и сотрудников;
4. Качество производимой продукции или услуги;
5. Выполнение работы в заданные сроки или с их нарушением;
6. Аккуратность персонала в обращении с рабочим оборудованием;
7. Частоты нерегламентированных перерывов во время работы. [5]

Руководитель коллектива может целенаправленно влиять на характер взаимоотношений в группе и регулировать состояние МПК. Для этого ему необходимо знать и понимать принципы его формирования и осуществлять

управленческую деятельность учитывая все факторы прямо или косвенно влияющие на МПК. Характеристику этих факторов в рамках данной работы целесообразно рассмотреть подробно.

2. В социологии и психологии существует утвердившаяся точка зрения, согласно которой главная структура, образующая МПК- это настроение. [4]

Сошлемся, в частности на высказывание советского психолога К.К. Платонова, по его мнению, морально-психологический климат является одним из основных компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими устойчивые настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей и результатов. [15]

МПК – это преобладающий и относительно устоявшийся психический настрой коллектива, который проявляется в различных формах во всех его составляющих и процессах жизнедеятельности.

1.2 Структура морально-психологического климата

Характеристика структуры морально-психологического климата является значительной составляющей общей концепции. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоторому единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре МПК очевидны две основных составляющих – отношения работников к труду и их отношения друг с другом.

При этом отношения друг с другом подразделяются на отношения между равными по положению в системе иерархии компании сотрудниками и отношения в системе, рассматривающей руководство и подчиненных.

В итоге всё многообразие отношений рассматривается с использованием двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Предметный настрой подразумевает концентрацию внимания и характер восприятия человеком различных сторон его деятельности. Эмоциональный – его удовлетворенность или неудовлетворенность этими сторонами.

Психологический климат коллектива также оказывает влияние и на отношение людей к миру в целом, на их мировосприятие и мироощущение, это проявляется в системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом рассматриваемого коллектива. Таким образом, климат проявляется и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе, данное отношение может влиять на общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате формируется некая структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений МПК.

То, что отношение к миру в целом и отношение человека к самому себе попадают в категорию последующих, а не ближайших проявлений климата, обусловлено их более сложной, опосредованной зависимостью, не только от сложившейся ситуации и настроений коллектива, но и целого ряда иных факторов, с одной стороны макромасштабных, с другой - сугубо личностных.

Действительно, восприятие внешнего мира у человека формируется в зависимости от его образа жизни в целом, который не ограничивается предметами того или иного, даже самого значимого и сплоченного рабочего коллектива.

Также целесообразно рассмотреть такое явление, как отношение человека к самому себе. Самосознание человека складывается и формируется на протяжении всей его жизни, а самочувствие значительно зависит не только от его положения в трудовом коллективе, но и от семейно-бытового благополучия и физического здоровья индивида.

Самочувствие личности в коллективе в некоторой степени зависит от отношения личности к определенной группе в целом, степень

удовлетворенность или неудовлетворенности занимаемой позицией и межличностными отношениями в группе.

Каждый член коллектива основываясь на параметрах психологического климата формирует в себе соответствующее этому климату восприятие, оценку и ощущение самого себя в рамках данной конкретной общности людей.

Самочувствие индивида в определенной мере может служить показателем степени развития ее духовного потенциала. В данном случае имеется в виду психическое состояние, определяемое в значительной мере атмосферой рабочего коллектива.

С данной точки зрения само самочувствие индивида рассматривается как один из наиболее общих показателей МПК.

При этом он не может считаться вполне основательным для того, чтобы конкретно судить обо всех аспектах МПК в коллективе, о мере эффективности его деятельности.

1.3 Факторы, определяющие морально-психологический климат

Существует ряд факторов, определяющих морально-психологический климат в коллективе:

1. Глобальная макросреда: общая обстановка в обществе, совокупность культурных, экономических, политических и других условий. Стабильность в политической и экономической частях жизни общества увеличивают шансы на социальное и психологическое благополучие его членов и могут косвенно влиять на морально-психологический климат рабочего коллектива.

2. Локальная макросреда, т.е. сама организация, в структуре которой находится трудовой коллектив. Здесь имеют место быть следующие составляющие: Размеры организации, её статусно-ролевая структура, степень централизации власти, отсутствие функционально-ролевых противоречий,

участие сотрудников в разделении ресурсов и планировании, состав структурных единиц и т.д.

3. Физический микроклимат, условия труда, связанные с санитарно-гигиеническим фактором. Жара, духота, недостаточная освещенность, шум могут быть источником повышенной раздражительности и косвенно влиять на психологическую обстановку в группе. Напротив, качественно оборудованное рабочее место и благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность персонала от трудовой деятельности в целом, способствуют формированию благоприятного МПК.

3. Удовлетворенность работой. Значительное влияние при формировании благоприятного МПК оказывает то, насколько работа является интересной для сотрудника её выполняющего, разнообразной, творческой, с возможностью реализации своего личностного потенциала, профессионального роста. Привлекательность работы повышает удовлетворенность условиями труда, оплатой, социальным обеспечением, системой материального и морального стимулирования, распределением отпусков, режимом работы, перспективами дальнейшего карьерного роста, информационным обеспечением, возможностью повышения уровня своего профессионализма и квалификации, характером отношений в коллективе по горизонтали (с сотрудниками) и горизонтали (с начальством или подчиненными) и т.д. [9]

Привлекательность рабочего места также зависит от того, насколько её условия соответствуют ожидания субъекта и способствуют реализации его собственных интересов, удовлетворенности личностных потребностей:

1. В хороших условиях труда и приемлемом материальном вознаграждении;
2. В общении и межличностных отношениях между членами коллектива;

3. Успехе, достижениях и признании, личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на действия и поведение других людей;

4. Характер выполняемой деятельности. Монотонность или разнообразие деятельности, высокая ответственность и её отсутствие, наличие риска для здоровья и безопасность, эмоционально насыщенная работа и не насыщенная, и т.д.

4. На МПК также влияют: Формальная структура группы, способы распределения полномочий, наличие единой ценностной ориентации. Нечеткое распределение обязанностей работников, отсутствие стандартизированных должностных инструкций и стандартов работы, несоответствие сотрудника его профессиональной роли вследствие некачественного подбора персонала, психологическая несовместимость участников рабочего процесса и совместной деятельности, всё это повышает напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов. [14]

Важным фактором, влияющим на МПК, является психологическая совместимость. Под психологической совместимостью принято понимать способность к совместной деятельности, в основе которой положено оптимальное сочетание личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством качеств и характеристик сотрудников. Людям, имеющим общие черты, похожим на друг друга в большинстве случаев легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства комфорта, безопасности и уверенности, повышает самооценку. Основой психологической совместимости может выступать и различие характеристик по принципу взаимной дополняемости. Условием и результатом совместимости является симпатия между индивидами, привязанность участников друг к другу. Общение с субъектом, которое носит принудительный и неприятный характер, может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости работников одного коллектива влияет то, насколько однороден состав рабочей группы по различным психологическим и социальным параметрам:

1. Психофизиологический уровень совместимости основан на оптимальном сочетании особенностей системы органов чувств и свойств темперамента личности. Данный уровень особо значим при организации совместной деятельности.

2. Психологический уровень предполагает совместимость типов поведения, характеров, мотивов.

3. Социально-психологический уровень совместимости основан на согласовании социальных ролей, установок, ценностных ориентаций и интересов. При ситуации, когда присутствуют, два и более субъекта, стремящихся к доминированию и подчинению других людей, организовать совместную деятельность будет весьма затруднительно. Совместимости в данном случае будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Человеку, имеющему такие черты как вспыльчивость и импульсивность, больше подойдет в качестве напарника и сослуживца, спокойный и уравновешенный человек. Психологической совместимости способствуют критичное отношение к себе, проявление терпимости и доверия по отношению к субъектам взаимодействия.

5. Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Именно она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах. [16]

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве одного из факторов МПК. Отсутствие необходимого объема информации по важному для какого-либо сотрудника вопросу создает благоприятные условия для формирования и возникновения межличностных конфликтов. [5] Руководитель должен внимательно следить за удовлетворенностью персонала информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность персонала также ведет к

возникновению коммуникативных барьеров, росту напряженности в отношениях между сотрудниками, недопониманию, недоверию, конфликтам. Умение понятно и точно излагать собственную точку зрения, понимание принципов и владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания, умение задавать вопросы и т.д. создают условия для формирования позитивной коммуникативной обстановки в организации или её отдельных частях.

Одной из ключевых ролей при создании благоприятного морально-психологического климата является роль непосредственного руководителя и администрации предприятия в целом.

6. Данные представители управления самым активным образом участвуют в регулярном воспроизводстве таких психических состояний членов коллектива, как симпатия, положительное эмоциональное общение, межличностное сближение, чувство соучастия и сопереживания, возможность вести себя естественной, «быть самим собой», быть воспринятым и положительно понятным. [8] При этом необходимо выделение чувства защищенности, обеспечение обозначения в восприятии и мышлении членов коллектива следующей установки: в случае неудачи можно рассчитывать на поддержку и помощь коллектива.

Нередко в коллективе возникают личности, которые неудовлетворенны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных его частей. В данном случае возможно возникновение конфликта в связи с личной неприязнью, излишней принципиальностью отдельных членов и прочего.

1.4 Методы оценки состояния морально-психологического климата

Проводимые исследования морально-психологического климата обычно преследуют две следующие цели:

1. Подтверждение гипотезы, о существовании взаимосвязи между особенностями МПК в группах и закономерностями протекания в них ряда процессов, то есть предположения о том, что социально-психологические и

производственные процессы в коллективах могут протекать по-разному в зависимости от преобладающего состояния морально-психологического климата;

2. Создание конкретных рекомендаций и решений, направленных на оптимизацию морально-психологического климата в трудовом коллективе.

Вторая группа задач предусматривает создание для каждого отдельного случая специальной методики и подбор инструментов детально учитывающий внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на коллектив.

Первая группа задач после первого применения при последующей необходимости использования носит скорее профилактический характер, используется как основа для периодических контрольных «срезов» для мониторинга обстановки и настроений в коллективе. С помощью этой группы руководитель может отслеживать действенность тех или иных мероприятий, проводимых с целью повысить эффективность работы сотрудников путем оказания положительного влияния на состояние МПК коллектива. Такие измерения также успешно используются для изучения процесса адаптации новых сотрудников в компании, отношений коллег друг к другу и труду в целом, динамики «текучести» кадров, эффективности осуществляемого руководства, общей продуктивности деятельности.

В связи с многообразием и сложностью социально-психологических феноменов существует большое количество методик для их анализа и изучения. Существующие методики классифицируют в зависимости от конкретных рассматриваемых феноменов и набора факторов, влияющих на них.

Стандартными для российских практик, наиболее часто используемыми для определения состояния МПК в коллективе являются следующие методики:

1. Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто);
2. Социометрия (Дж. Морено);
3. Методика «Удовлетворенность работой» (В.А. Розанова)

Для дальнейшего изучения темы целесообразно привести характеристики каждой из методик.

Экспресс диагностика социального климата в коллективе (О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто). Методика была разработана петербургскими психологами О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии СПб. Университета.

С помощью данной методики возможно выявление эмоционального, поведенческого и когнитивного компонентов отношений в трудовом коллективе.

В методике экспресс диагностики МПК морально-психологический климат трудового коллектива понимается авторами как социально-обусловленная, относительно стабильная и устойчивая система отношений индивидов внутри коллектива к коллективу как к единому целому.

За основу признака эмоционального компонента взят критерий привлекательности – на уровне разграничения «нравится – не нравится», «приятный – не приятный». При формировании вопросов, направленных на анализ поведенческого компонента и его измерение, использовался критерий «желание – не желание работать в данном коллективе», «желание – нежелание вместе учиться», «желание- нежелание общаться с членами коллектива во время досуга». Основной критерий когнитивного компонента – показатель «знание – не знание» особенностей членов коллектива.

Следующей методикой для рассмотрения является – социометрия.

7. Социометрическая техника, созданная,Джекобом Морено, используется для диагностики межличностных и межгрупповых взаимоотношений в целях корректировки, улучшения их состояния и совершенствования. [3] Социометрия позволяет изучать типологию

социального поведения индивидов в условиях совместной с другими индивидами деятельности, судить о морально-психологической совместимости отдельно взятых членов рабочих групп.

8. Основной целью применения метода является определение состояния морально психологического климата в коллективе, так называемой степени сплоченности –разобщенности или сплоченности группы, наличие «лидеров» и «отвергнутых» членов. [11] Социометрия позволяет выявить структуру рабочей группы и определить роли её членов.

Социометрия позволяет выявить мотивационное ядро выбора в межличностных отношениях. Под мотивационным ядром в данном случае понимается система мотивов, которая образует психологическую основу индивидуальной предпочтительности, проявляемой рассматриваемыми индивидами в социометрическом исследовании.

Необходимо помнить, что социометрический анализ может дать лишь обобщенное описание системы коммуникаций внутри группы, его нельзя использовать для определения мотивов тех или иных выборов одни членов группы другими, а также нежелательно делать выводы, используя только один этот метод, наиболее целесообразно использовать его одновременно с другими методиками, как вспомогательный или дополнительный инструмент.

Следующая для рассмотрения методика – Методика «Удовлетворенность работой».

Данная методика является весьма простой в применении и при этом высокоэффективной для оценки удовлетворенности работой и условиями труда у сотрудников. Простота анкеты для проведения опроса и анализа результатов позволяют использовать данный метод руководителям практически с любой квалификацией и опытом в сфере анализа МПК.

9. Цель методики: Изучение степени удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием его трудовой деятельности, взаимоотношениями с коллегами и руководителями,

присутствием или отсутствием перспективы карьерного роста и другими факторами. [18]

Методику можно применять также для оценки удовлетворенности работой коллектива в целом или его условно отделенных «компаниями» и объединениями из сотрудников частей.

1.5 Методы управления морально-психологическим климатом

Успешность сотрудников в профессиональной деятельности во многом зависит от целого ряда психологических факторов. Знание и умение учитывать эти факторы, а также целенаправленное умелое применение на отдельных членов коллектива позволит руководителю сформировать коллектив, имеющий единые цели и задачи.

Исследования в области социологии свидетельствуют о том, что успех деятельности хозяйственного руководителя зависит от его профессиональных знаний на 15%, а от умения работать с людьми на 85%. [7]

Хорошо зная и понимая каждого подчиненного в коллективе, зная его особенности поведения и индивидуальные черты характера, руководитель может предсказывать его наиболее вероятное поведение в каких-либо ситуациях и направлять его в нужном для успеха коллектива и компании в целом направлении. Это в первую очередь, связано с тем, что каждой группе свойственен свой собственный психологический климат. Важным составляющим здесь является психофизиологическая совместимость. Японские социологи утверждают, что от желания или нежелания сотрудника работать и от того, какая морально-психологическая обстановка преобладает в коллективе, производительность труда может увеличиться до 150%, а также может быть снижена в несколько раз от существующей величины.

Недостаточное внимание и контроль в отношении социальных и психологических аспектов управления способны вызвать нездоровые взаимоотношения в рабочем коллективе, это снижает производительность

труда. Формирование позитивного МПК, присутствие взаимопомощи и приверженности к общей идее более характерно для коллективов компаний рыночного типа. Для более результативного воздействия на коллектив необходимо знать, как моральные, так и психологические особенности отдельных индивидов, входящих в его состав, социально-психологические характеристики отдельных частей коллектива (групп) и коллектива в целом, а также осуществлять действия, направленные на управление состоянием МПК. Для осуществления управления применяются социально-психологические методы, представляющие собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, существующие в рабочих коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. [7] Основой для них служит применение моральных стимулов к труду, они воздействуют на индивидов и с помощью психологических приемов превращают административное задание в некий осознанный долг, создают внутреннюю потребность человека. Такой результат достигается с помощью приемов, носящих личностный характер, такие как: авторитет, личный пример и т.д.

Главной целью применения перечисленных методов – формирование положительного морально-психологического климата в коллективе, благодаря которому появляются благоприятные условия для решения воспитательных, организационных и экономических задач. Как итог – поставленные перед трудовым коллективом задачи и цели могут быть достигнуты с использованием одного из критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Навык и умение учитывать это обстоятельство позволяет руководителю осознано и целенаправленно оказывать воздействие на коллектив, создавать благоприятные условия труда и формировать коллектив, имеющий общие цели и задачи.

Основным средством для воздействия на коллектив – является убеждение. С помощью убеждения руководитель может повлиять на мнение и отношения работника к чему-либо без значительного вмешательства в его

личное пространство и минимизировать риск возникновения конфликта на почве ощущения принуждения у сотрудника. В процессе убеждения руководитель должен учитывать общую природу человеческого поведения и человеческих взаимоотношений в процессе совместной профессиональной деятельности. Руководитель должен понимать биологическую природу и внутренний мир подчиненных ему индивидов, используя данное знание, он получает возможность подобрать наиболее эффективные формы для сплочения и реализации потенциала коллектива. Объектом морально-психологического руководства в рабочем коллективе являются взаимоотношения между работниками, их отношение к условиям и средствам труда, окружающей их среде.

Необходимость применения управления руководством организации социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно выявлять и учитывать мотивы деятельности и индивидуальные потребности сотрудников, наблюдать перспективы изменения какой-либо ситуации и принимать наиболее оптимальные управленческие решения.

Применение методов социально-психологического воздействия во многом зависит от квалифицированности руководителя, наличия у него соответствующего опыта, организаторских и лидерских качеств, знаний в области социальной психологии.

Для применения упомянутых методов руководства требуется, чтобы руководители, выступающие как главы коллектива, были достаточно гибкими, способными к адаптации людьми, умели использовать разные аспекты управления. Успешность в управленческой деятельности зависит от того, насколько правильно руководитель способен применять различные формы социально-психологического воздействия, за счет которых формируются здоровые межличностные отношения у членов коллектива. Основные рекомендуемые формы такого воздействия: планирование социального развития рабочих коллективов; убеждение как метод

формирования и воспитания личности; экономическая конкуренция (соревнование); критика и самокритика; регулярные производственные совещания, выступающие как метод управления и форма участия сотрудников в управлении; различного рода символика, обряды и ритуалы направленные на увеличение приверженности членов коллектива к общей организационной культуре организации или менее масштабной культуре отдельной структурной единицы.

В качестве вывода данного пункта работы была сформирована классификация методов управления морально-психологическим климатом коллектива руководителем. Классификация представлена в таблице 1.

Вид методов	Группа методов	Способ влияния	Эффект
Социологические методы	Методы управления отдельными групповыми явлениями и процессами	Повышение социальной активности	Повышение инициативы и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных обязанностей
		Социальное регулирование	Упорядочение общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей и интересов
		Управление нормативным поведением	Упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения
	Методы управления индивидуально-личностным поведением	Внушение	Непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях
		Личный пример	Рассчитаны на эффект подражания

		Ориентирующие условия	Изменение отношения персонала к труду
Психологические методы	Методы формирования и развития трудового коллектива	Учет психологической и социально-психологической совместимости работников	Создание морально-психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышения степени удовлетворенности процессом труда в коллективе, на предприятии
	Методы гуманизации отношений между руководителями и работниками	Соответствие принципам социальной справедливости	
	Методы мотивации (психологического побуждения)	Формирование у работников инициативы, предприимчивости, стремления к высокопроизводительному труду	
	Методы профессионального обучения и отбора	Обеспечение соответствия психологических характеристик человека выполняемой работе	

Таблица 1 – Классификация методов влияния на морально-психологический климат коллектива

1.6 Особенности управления предприятием в сфере общественного питания

Сфера общественного питания в настоящее время является одной из наиболее перспективных отраслей российской экономики. [12]

Современная отрасль общественного питания в России сформировалась под влиянием двух эволюционных факторов – советского наследия и рыночных преобразований, и трансформаций последних 20-ти лет.

Изучение современного состояния и динамики сферы общественного питания наталкивается на серьезные препятствия. Они связаны, главным образом, с отсутствием объективной информации о функционировании этой отрасли.

Информацию об ее деятельности можно получить, используя три основных источника:

1. Официальные статистические данные (Основанные на отчетах организаций)
2. Научные исследования
3. Периодические деловые издания

Официальная статистика выделяет пять видов предприятий общественного питания (рестораны и кафе, закусочные, бары, столовые, прочие), без всякого разбиения их на подвиды. При этом такие многочисленные объекты рынка общепита, как рестораны и кафе, объединены в одно целое. [20]

От продуктивности работы персонала зависит около 20-30% производительности труда и общей выработки предприятия. Эти значения в условиях жесткой конкурентной борьбы, существующей в отрасли, зачастую могут оказаться решающими для выживания предприятия при формировании и поддержании лояльности клиентов. Одним из средств достижения этой цели является администрирование. Конечно, его основным предназначением является организация бизнес-процессов, то есть операционное управление. Там, где наведён строгий, контролируемый и постоянно поддерживаемый

порядок, формируется ответственное отношение людей к общему делу, работе в организации. Существуют принципы необходимые для успешной реализации упомянутого средства. К ним можно отнести:

1. Четкое распределение работ и обязанностей между членами организации. Организация всех работ должна быть построена на должностных инструкциях, иметь постоянный контроль, а также приветствуются регулярные инструктажи и тренинги.

2. Непрерывность внимания к сотрудникам со стороны руководства. Сотрудники должны ежедневно подвергаться какой-либо форме воздействия со стороны руководителей в организационном плане. Это могут быть контроль, инструктаж, беседа о его обязанностях и тому подобное, в зависимости от обстоятельств. При этом необходимо использовать разные формы воздействия, ежедневное использование одной формы на протяжении долгого периода времени не является эффективным.

3. Сотрудников необходимо сначала обучить, а потом «Спросить», т.е. проконтролировать усвоение предоставленной информации. Использование принципа наоборот является не эффективным.

4. Соблюдение твердости в принципах и присутствие гибкости в методах их реализации. Постоянно меняющаяся внешняя обстановка приводит к необходимости корректировки некоторых сторон деятельности организации. Корректировки всегда должны соответствовать выбранным принципам ведения деятельности компании во всех отношениях. Они могут меняться только со сменой стратегии. Внесение изменений необходимо делать с учетом ясности и понятности для сотрудников.

Обобщение практического опыта позволяет предложить следующие основные методы и формы реализации перечисленных принципов:

1. Разработка и внедрение должностных инструкций для работников, ориентированные на результат, а не формальное соблюдение правил. В них должны быть прописаны: назначение должности, требуемый уровень

квалификации работника, степень ответственности, основные должностные обязанности, права и полномочия, допустимые каналы взаимодействия.

2. Постоянное присутствие на предприятии кого-нибудь из состава менеджеров с контрольно-надзорными функциями. Персонал должен постоянно ощущать его присутствие.

3. Регулярные разъяснения содержания и необходимости пунктов инструкций, контроль знаний.

4. Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы.

5. Постоянный и разнообразный контроль выполнения должностных обязанностей, в том числе скрытыми способами, такими как «Тайный гость».

6. Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций. [19]

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА РЕСТОРАНА «КАДРИЛЬ»

2.1 Анализ ресторана «Кадриль»

Ресторан «Кадриль» является собственностью общества с ограниченной ответственностью «Сервис-2013», данное ООО имеет учредителей в количестве двух человек, это В.В. Климошенко и А.Г. Астафьев. Директором ресторана является один из учредителей, А.Г. Астафьев. Местонахождение: г. Красноярск пр. Свободный 34, стр. 1

Ресторан открылся в 2009 году по договору франчайзинга с ресторанным холдингом «Г.М.Р. Планета гостеприимства». По договору ресторан был назван «Ёлки-палки» и входил в одноименную сеть ресторанов русской и европейской кухни по всей территории РФ. Концепцию ресторанов «Ёлки-палки» можно описать как «Стиль деревенского подворья. [10]

Спустя 4 года после открытия в 2013 году, руководство ресторана приняло решение о расторжении договора франчайзинга с «Г.М.Р. Планета гостеприимства», сменив название на «Ёлки-Иголки», при этом сохранив старую концепцию, оформление и меню. Примечательно что в период 2013-2015 года, многие франчайзи расторгли договоры и количество официально работающих по франшизе ресторанов «Ёлки-палки» значительно снизилось, так в 2012 году насчитывался 61 ресторан, а в 2016 году лишь 18. [10]

В 2017 году руководство ресторана приняло решение вновь сменить название и начать постепенное изменение концепции заведения, ресторан в течении года планируется перевести формат премиального заведения, значительно изменив меню и среднюю стоимость блюд.

На сегодняшний день ресторан называется «Кадриль», имеет общую посадку гостей на 120 человек и средний чек – 800 рублей [Официальное представительство ресторана «Кадриль» на сайте проекта «Фламп». [13]

Согласно штатному расписанию ресторан имеет 15 сотрудников: 1 генеральный директор; 2 администратора; 1 шеф повар; 3 повара; 6 официантов; 1 водитель; 1 оператор.

Организационная структура ресторана представлена в таблице 2.

Должность	Количество штатных единиц
Генеральный директор	1
Администратор	2
Шеф повар	1
Повар	3
Официант	6
Водитель-доставщик	1
Оператор	1

Таблица 2 – Организационная структура ресторана «Кадриль»

Фактически для рассмотрения и анализа морально-психологического климата на данном предприятии существует 4 разных категории персонала, это администраторы, повара, официанты и дополнительный персонал (водитель-доставщик и оператор принимающий звонки). Структура линейная, не считая генерального директора существует 1 уровень управленческого персонала, который напрямую взаимодействует подчиненными, поварами и официантами. При том, что весь остальной персонал находится на одной горизонтали в иерархии структуры, фактически его можно рассматривать как три отдельных подразделения, взаимодействующие между собой, но не являющиеся единым элементом структуры, поэтому целесообразно оценить МПК как общий климат, так и отдельно климат внутри каждой из категорий персонала.

Сотрудников женского пола в ресторане – 66% (10 человек), мужского соответственно 33% (5 человек). Соотношение представлено на рисунке 1.

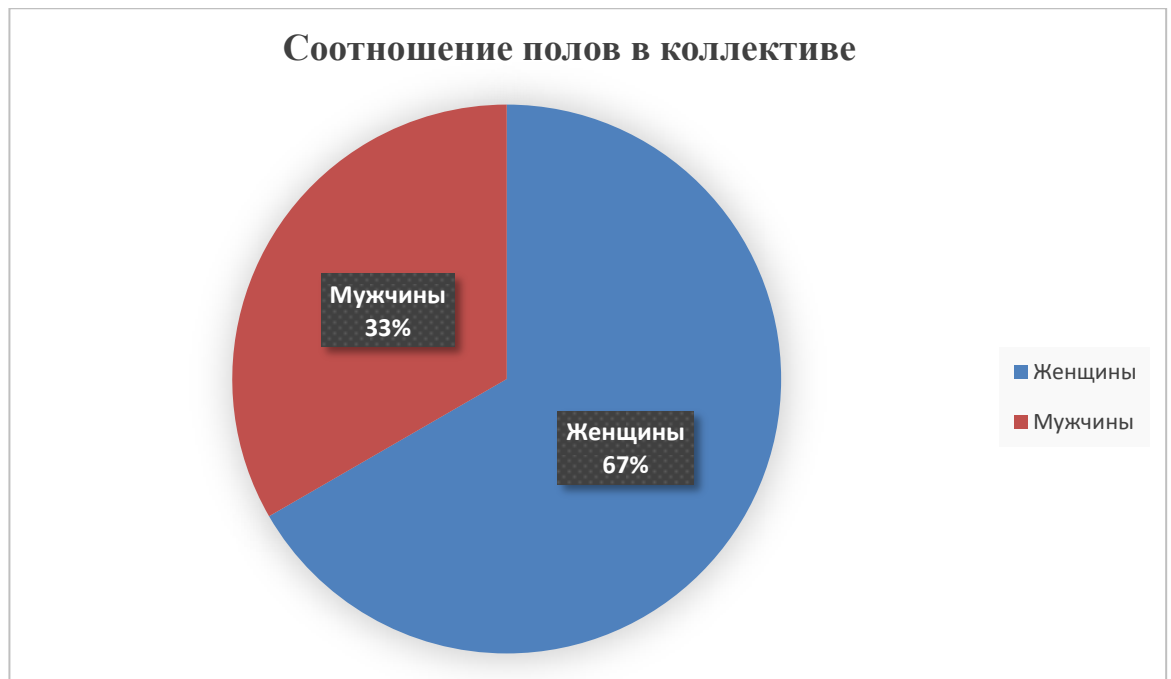


Рисунок 1 – Соотношение полов в коллективе ресторана «Кадриль»

Среди сотрудников женского пола – 2 администратора; 3 повара; 4 официанта; 1 оператор. Соотношение представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Распределение персонала женского пола ресторана «Кадриль»

Среди персонала мужского пола – 2 повара, 2 официанта и 1 водитель-доставщик, соотношение представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Распределение персонала мужского пола ресторана «Кадриль»

Согласно данным представленными ООО «ДубльГИС» на ресурсе flamp.ru (сайт где клиенты любой компании могут оставить отзывы о их работе) у ресторана регулярно возникают проблемы с плохим впечатлением клиентов о визите в «Кадриль», причиной большинства проблем является работа персонала. [12]

На основе анализа отзывов и учитывая факт, что руководство ресторана не считает нужным уделять внимание формированию и поддержанию положительного МПК в коллективе можно утверждать, что морально-психологический климат данного коллектива нуждается в анализе и разработке решений о возможных путях улучшения его состояния.

Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто). Содержание анкеты в Приложении 2.

Источником для получения данных является тестирование персонала ресторана «Кадриль» в количестве 15 человек, занимающих следующие должности: администратор, повар, официант.

Ранее исследований на предмет оценки состояния морально-психологического климата в коллективе рассматриваемой организации не

проводилось.

2.2 Анализ состояния существующего морально-психологического климата в коллективе ресторана «Кадриль»

Для анализа состояния морально-психологического климата в коллективе в рамках данной работы было решено использовать следующие методики:

1. «Удовлетворенность работой» (разработанная В.А. Розановой). Содержание анкеты в Приложении 1.
2. Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто). Содержание анкеты в Приложении 2.

Также использовалась дополнительная анкета, не имеющая официального названия, взятая из учебного пособия практической психодиагностике, подобранная для получения более полной картины о состоянии МПК в коллективе. [5] Содержание анкеты в Приложении 3.

Источником для получения данных являются проведение наблюдений за работой коллектива и тестирование персонала в количестве 13 человек.

Далее приведены описания и ключевая суть применяемых методик.

Методика «Удовлетворенность работой».

Эффективная деятельность работника во многом зависит от его удовлетворенности трудом. Это возможно, если человек ориентирован на содержание труда, когда он работает в благоприятных условиях, у него хорошо организовано рабочее место и трудовой процесс; благоприятные отношения с руководителем и коллегами, достаточное материальное вознаграждение (уровень заработной платы); есть перспектива профессионального роста и многое другое.

10. Цель методики: Изучение удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью

профессионального роста и другими факторами. [6]

Основным инструментом является специальная анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5, где 1 - Максимальная удовлетворенность, 5 – Минимальная удовлетворенность.

Итоговый показатель может колебаться от 14 до 70 баллов.

Если результат равен 40 баллам и более, то есть основания говорить о неудовлетворенности профессиональной деятельностью. И, напротив, если он меньше 40 баллов, можно судить об удовлетворенности работой.

Настоящая методика может также применяться для оценки удовлетворенности работой целого коллектива (группы). В таком случае используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале;

1. 15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;
2. 21-32 балла – удовлетворены;
3. 33-44 балла – не вполне удовлетворены;
4. 45-60 баллов – не удовлетворены;
5. более 60 баллов – крайне неудовлетворены.

Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто)

Методика разработана О.С. Михалюк и А.Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии СПб. Университета.

Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности - на уровне понятий “нравится - не нравится”, “приятный - не приятный”. При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий “желание - не желание работать, учиться вместе”. Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная “знание - не знание особенностей членов

коллектива.

Опыт показывает, что проводимые исследования психологического климата, как правило, преследуют две цели:

1. Подтверждение гипотезы о взаимосвязи между особенностями психологического климата в группах и закономерностями протекания в них ряда процессов, т.е. предположения о том, что производственные, социальные или социально-психологические процессы по-разному протекают в коллективах с различным психологическим климатом;
2. Выработку конкретных рекомендаций по оптимизации психологического климата в коллективе.

Если для решения второй группы задач необходимо создание в каждом случае специальной методики, то в первом случае возникает потребность делать периодические "срезы" с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, проследить действенность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат и т.д. Такие измерения могут быть полезны, например, при изучении адаптации новых работников, отношения к труду, динамики текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Психологический климат первичного трудового коллектива понимается авторами как социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений членов коллектива к коллективу как целому.

Методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе.

В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности на уровне понятий "нравится - не нравится", "приятный - неприятный".

При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживается критерий "желание - нежелание работать в данном коллективе", "желание - нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга".

Анкета для проведения экспресс диагностики социально-психологического климата в коллективе состоит из 8 вопросов, оценка в зависимости от полученных ответов производится с использованием следующих формулировок:

1. Отрицательное;
2. Неопределенное;
11. Положительное. [2]

Общая оценка состояния МПК производилась на основании положительных и отрицательных ответов, а также по количеству набранных баллов работниками в результате анкетирования по методике «Удовлетворенность работой». Наиболее часто встречающиеся негативные ответы были проанализированы и сгруппированы для выявления причин их возникновения, наиболее часто встречающиеся позитивные ответы также были выявлены и сгруппированы для выделения сильных мест и сторон во взаимоотношениях, сложившихся в рассматриваемом коллективе. Данные получены на основании тестирования 13 из 15 человек, работающих в рассматриваемом трудовом коллективе, не считая генерального директора и одного из администраторов, так как на момент проведения исследования они находились в отпуске.

В результате проведения анкетирования по методике «Удовлетворенность работой» общий показатель (рассчитанный как среднее арифметическое ответов всех респондентов) удовлетворенности персонала составил 29,7 баллов из 70 возможных. Показатель согласно используемой методике входит в интервал 21-32 балла «Удовлетворены», это значит, что персонал достаточно высоко удовлетворен своей работой, но присутствуют стороны трудовой деятельности, в которых они чувствуют неудовлетворение.

Не удовлетворительным показателем целесообразно считать, показатели, значения которых 2,5 и выше баллов.

Согласно полученным данным наиболее низкая удовлетворенность

связана с:

1. Удовлетворённостью слаженностью (Значение показателя: 2,8)
2. Удовлетворенностью требованиями работы к интеллекту (Значение показателя: 2,8)
3. Удовлетворенностью физическими условиями труда (жара, холод, шум и т.д.) (Значение показателя 2,5)

Значения показателя удовлетворенность работой по обследованным должностям:

1. Администратор: 21 балл (Удовлетворен)
2. Оператор: 37 баллов (Не вполне удовлетворен)
3. Водитель-доставщик: 32 балла (Удовлетворен)
4. Официанты (средний показатель на 6 человек): 28,6 баллов (Удовлетворен)
5. Повара (средний показатель на 4 человека): 29,3 (Удовлетворен)

Наиболее низкие показатели удовлетворенности по обследованным должностям:

1. Администратор: Низких показателей нет.
2. Оператор: Удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум, и т.д.) (4 балла); Удовлетворенность слаженностью (3 балла); Удовлетворенность зарплатой (3 балла)
3. Водитель доставщик: Удовлетворенность зарплатой (4 балла); Удовлетворенность требованиями работы к интеллекту (4 балла); Удовлетворенность длительностью рабочего дня (4 балла)
4. Официанты: Удовлетворенность слаженностью (2,8 балла); Удовлетворенность требованиями к интеллекту (2,8 балла)
5. Повара: Удовлетворенность физическими условиями (2,5 балла); Удовлетворенность возможностями продвижения (2,5 балла)

Согласно полученным ответам с использованием методики «Удовлетворенность работой» главной проблемой в коллективе является слаженность взаимодействия между сотрудниками, об этом говорят анкеты

каждого из респондентов.

После проведения анкетирования по методике «Экспресс диагностика социально-психологического климата в коллективе» (О.С. Михалюк, А.Ю. Шалыто) были получены следующие результаты (приведены ответы которые дали большинство респондентов):

Вопрос	Ответ
С каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?	Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди
Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?	Не знаю, скорее не задумывался над этим
Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: – деловых качеств большинства членов коллектива? – личных качеств большинства членов коллектива?	Пожалуй, да; Пожалуй, да
Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами?	4,1
Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?	Это бы меня совершенно не устроило

Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?	Да, смог бы
Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п.	6,6
Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?	Скорее да, чем нет

Таблица 3 – Результаты тестирования по методике «Экспресс-диагностика социально-психологического климата в коллективе»

Согласно данным полученным в результате использования данной методики члены рассматриваемого коллектива оценивают состояние взаимоотношений между сотрудниками во и вне рабочего времени на довольно высоком уровне, в ответах на вопросы где был возможен выбор положительного или отрицательного ответа, положительные ответы значительно преобладают над негативными (67%), ответы с численными показателями также имеют положительный результат (60%).

На основании полученных данных можно говорить о оценке состояния эмоционального, когнитивного и поведенческого компонентов отношений в коллективе. Данные представлены в виде таблицы.

Компонент	Оценка
Эмоциональный	Положительно
Когнитивный	Положительно
Поведенческий	Неопределенно

Таблица 4 – Оценка компонентов согласно методике «Экспресс-диагностика социально-психологического климата в коллективе»

Так как оценка эмоционального и когнитивного компонента является положительной, а поведенческого неопределенной, можно сделать вывод о том, что существующий климат в коллективе – благоприятный.

По результатам применения дополнительной анкеты, содержащей вопросы различного характера, направленные на получение данных о взаимоотношениях внутри коллектива и состоянии МПК в целом, были выявлены следующие выводы, говорящие о существующих проблемах:

1. В коллективе иногда случаются конфликты
2. Большинство сотрудников считает, что эти конфликты обусловлены нерадивым отношением работников к выполнению своих обязанностей и их некачественным выполнением работы.
3. Все сотрудники желают найти другую, более лучшую работу, но считают, что это слишком трудно сделать и поэтому работают в рассматриваемом ресторане
4. Все сотрудники признались, что могут выполнять свою работу лучше, чем сейчас, но для этого им необходимо влияние внешних и внутренних факторов, такие как просьба со стороны начальства или хорошее настроение.
5. Все сотрудники считают, что руководство ресторана через чур тщательно относится к контролю выполнения их работы, часто вмешивается и не терпит возражений. Персонал чувствует постоянное напряжение и давление.
6. Система стимулирования работников имеет максимально простую форму, в неё входят только различные надбавки и премии, других инструментов руководство ресторана не использует.
7. Размер получаемого заработка удовлетворяет не всех работников, примерно 30% считают, что их заработная плата недостаточно высока.
8. Работа и личная жизнь большинства сотрудников никак не связаны, между сотрудниками существуют только рабочие отношения, за исключением нескольких человек.

2.3 Анализ процесса управления морально-психологическим климатом в коллективе ресторана «Кадриль»

Анализ процесса управления целесообразно провести согласно теории Анри Файоля, в рамках пяти взаимосвязанных функций управления:

1. Планирование (Прогнозирование, подготовка к будущему)
2. Организация (Обеспечение бизнеса всем необходимым для функционирования)
3. Мотивация (Побуждение персонала к деятельности, работе)
4. Координация (Распределение, управление ресурсами, как материальными, так и человеческими)
5. Контроль (Проверка и надзор за процессами и их результатами) [13]

К вопросу управления морально-психологическим климатом наиболее близки две функции: Мотивация и координация.

А также для оценки эффективности управления МПК можно использовать следующие показатели:

1. Текучесть персонала
2. Уровень квалификации работников
3. Денежные, временные и иные затраты на обучение работников
4. Денежные расходы на социальные программы и др. [5]

Методом опроса непосредственных в отношении рядовых сотрудников руководителей (администраторов) и самих сотрудников, было выявлено что высшее руководство ресторана в лице генерального директора не считают нужным уделять отдельное внимание вопросу морально-психологического климата и никогда не рассматривали возможность управления им. Способы воздействия на персонал ограничиваются системой материального стимулирования в виде денежных премий и депремирования, в виде штрафов.

Согласно полученным данным в результате проведения анкетирования персонала вопросам мотивации и координации внимание практически не уделяется, данные процессы имеют минимальный уровень реализации,

координация представлена только рабочим графиком с указанием смен составляемым ежемесячно для всех работников, а процессу мотивации и вовсе не уделяется никакого внимания.

Текучесть персонала в данном коллективе в год составляет 6-8 человек (1 человек уходит раз в 2-3 месяца). Коэффициент текучести 40-53% в год, данный показатель является довольно высоким, фактически каждый год меняется около половины рабочего персонала, что определенно негативно сказывается на общей эффективности работы.

Уровень квалификации работников измерить весьма затруднительно, так как для производимых основным персоналом работ образование выше среднего не требуется (официанты). Весь состав работающий на кухне (повара) имеют среднеспециальное образование, помимо этого какое-либо обучение/курсы для них в организации не проводятся. Управляющий персонал не имеет высшего профессионального образования, обучение и курсы для них также не проводятся, руководителями становятся только бывшие сотрудники начинавшие свою работу с должности официанта и зарекомендовавшие себя перед высшим руководством.

Денежные расходы на персонал помимо заработной платы состоят из премий, их размер определяется ежемесячно высшим руководством.

Учитывая все перечисленные факторы можно сделать вывод, о том что система управления морально-психологическим климатом в рассматриваемом коллективе как таковая отсутствует и МПК не используется как инструмент для управления персоналом.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Основными направлениями в работе руководителей, относящейся к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, должны стать:

1. Изменение системы дополнительного стимулирования работников
2. Улучшение условий, в которых происходит рабочий процесс и отдых работников

3. Развитие содержательной части труда
4. Развитие системы мотивации работников
5. Повышение квалификации линейных руководителей

Основываясь на теоретических подходах к формированию межличностных отношений в рабочем коллективе, а также учитывая результаты проведенного исследования, целесообразно предпринять следующие действия касательно процесса управления морально-психологическим климатом:

1. Провести анализ основных причин возникновения конфликтов в коллективе с помощью наблюдений и бесед с сотрудниками. Данный вид деятельности позволит руководителю принять наиболее целесообразные решения необходимые для минимизации вероятности возникновения конфликтных ситуаций или для использования возникающих конфликтов в конструктивных целях. Анализ может провести как руководитель лично (или с помощью выбранных им сотрудников) так и сторонние специалисты нанятые для проведения исследования.

2. Быть более сдержанным при критической оценке рабочей деятельности коллектива. Если качество работы конкретного члена коллектива является неудовлетворительным, провести беседу с ним лучше наедине, а не при всем коллективе, при этом аргументируя возникшие

претензии и предлагая возможные пути решения. В таком случае у сотрудников будет минимизировано желание и возможность проявления открытого протеста на глазах всего коллектива, что позволит избежать серьезных столкновений сторон. Для проведения беседы целесообразно разработать детальный план или алгоритм для решений проблемных ситуаций.

3. Формировать, развивать и поддерживать высокий уровень профессионализма среди руководства. Для этого необходимо выявить потенциальных и перспективных лидеров в коллективе среди рядовых сотрудников. Выявление лидеров возможно путем наблюдений совместно с практическим выявлением лидерских качеств, с помощью аттестации или используя методики оценки руководителей (применяя их на рядовых сотрудниках). После выявления потенциальных лидеров их необходимо оценить, как ценные, высококачественные ресурсы и обеспечить их дальнейшее развитие их лояльность/приверженность к организации.

4. Осуществлять четкую постановку задач и разработку мероприятий для их дальнейшего достижения. Данное направление управленческой деятельности является основой для создания культуры, ориентированной на получение результатов.

5. Повышать интенсивность рабочего процесса. Управление соотношением между реальной и показательной работой коллектива, для этого необходима регулярная оценка деятельности предприятия, осуществляемая при встречах линейных руководителей и генерального директора.

6. Обеспечение поощрения лучших через стимулирование, наказания худших (например, через депремирование), по возможности выдвижение и продвижение лучших, для худших создание условий, мотивирующих на увеличение производительности, в случае неэффективности метода увольнение.

7. Правильная мотивация сотрудников на достижение поставленных перед ними целей и осуществление мягкого, доброжелательного контроля. С одной стороны, это позволит улучшить морально-психологический климат коллектива, с другой стороны – создать условия необходимые для профессионального и личностного роста работников.

8. Осуществлять регулярную и целенаправленную деятельность по формированию благоприятного морально-психологического климата коллектива.

Обозначенные направления деятельности связаны с необходимыми для них умениями и компетенциями руководителя. Для удобства восприятия данные предоставлены в виде таблицы.

Необходимые умения, действия	От кого зависит	Эффект, следствия
Четкое формулирование задач	Генеральный директор	Повышение удовлетворенности работой
Подробное описание должностных обязанностей	Генеральный директор	Повышение удовлетворенности работой
Умение сформулировать подзадачи, разбить основные задачи на более мелкие (ежедневные, еженедельные)	Линейные руководители	Повышение удовлетворенности работой
Формирование адекватной, реалистичной оценки своих возможностей в оказании помощи сотрудникам	Генеральный директор, приглашённый психолог	Исключение конфликтов по причине попытки оказать помощь там, где она была неуместна или оказана неправильно.
Регулярное проведение собраний коллектива	Генеральный директор	Конкретизация целей и задач; Обмен опытом; Устранение недопонимания; Снятие стресса; Корректировка плана дальнейших действий; Выявление потребностей сотрудников; Оценка собственных нужд предприятия
Умение рационально распределять и использовать свободное время,	Генеральный директор, линейные руководители	Правильное и эффективное планирование отдыха сотрудников; Своевременное предоставление

		отпусков в нужном объеме; Минимизация «авралов» в выходные и праздничные дни
Решение внутренних конфликтов в коллективе	Генеральный директор, линейные руководители, сами работники	Решение конфликтов по мере их возникновения наиболее эффективным способом; Взаимопонимание между сотрудниками; Увеличение эффективности работы в целом
Регулярное повышение квалификации руководителей и ключевых сотрудников	Генеральный директор, линейные руководители	Приобретение новых знаний и компетенций, увеличение эффективности работы в целом
Умение справляться со стрессом, повышение стрессоустойчивости	Генеральный директор, приглашённый специалист - психолог или тренер	Повышение удовлетворенностью работой; Нормализация межличностных отношений и снижение уровня конфликтности
Понимание социально- психологических аспектов взаимоотношений внутри коллектива и с клиентами	Генеральный директор, линейные руководители	Диагностика существующих взаимоотношений; Развитие коммуникативных навыков;

Таблица 5 – Управленческие умения и компетенции необходимые для управления
процессом формирования МПК

Компетентность руководителей, умение своевременно и эффективно решать проблемы – фактор профессионального самосохранения. Поэтому повышение квалификации и уровня профессионализма руководителей является важным аспектом трудовой деятельности. Это можно достигнуть такими способами как: самообразование в ходе практической рабочей деятельности; заимствование опыта у других людей из этой же профессиональной среды; внешним обучением (курсы, тренинги, семинары, программы и т.д.). Одним из ключевых факторов в повышении профессиональных компетенций является личная познавательная мотивация, по принципу – завтра знать и уметь, больше и лучше, чем сегодня. [2]

В управлении формированием морально-психологического климата в коллективе одним из важнейших направлений является система мотивации и стимулирования. На рассматриваемом предприятии данная система по

результатам исследования работает не эффективно. Способов увеличить её эффективность довольно много, это, например, введение таких процедур как: мини-розыгрыши призов за выполнение конкретных заданий, командные соревнования на конкурсной основе (например, между разными сменами), дополнительные бонусы за профессиональные знания и достижения и т.д. Вознаграждения могут быть как индивидуальные, так и групповые, а также денежные и неденежные, последние в свою очередь подразделяются на материальные и нематериальные. Выбор способов и методов для поощрения зависит от руководителя, от финансовых возможностей предприятия и характера взаимоотношений с подчиненными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических подходов и методов, используемых для изучения сущности и процессов формирования морально-психологического климата в рабочем коллективе, позволяет сделать следующий вывод: Внимание к проблеме управления состоянием морально-психологическим климатом оправдано тем, что рабочий коллектив как организованная общность отражает собой все общественные изменения. И от настроения его членов в конечном итоге зависит психологическая атмосфера в организации в целом, а в следствии и эффективность её деятельности.

Проведенное исследование позволяет определить, что морально-психологический климат формируется в процессе взаимодействия, совместной деятельности людей и влияет на их поведение.

Изучение существующего морально-психологического климата в организации ООО «Сервис-2013» (Ресторан «Кадриль») подтвердило предположение о необходимости ведения организованной и целенаправленной управленческой деятельности по формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Полученные данные обозначили основные возможные направления работы руководителей, необходимые для достижения благоприятного уровня МПК в коллективе:

1. Улучшение личностных взаимоотношений в коллективе;
2. Развитие системы повышения квалификации и профессиональных компетенций
3. Развитие системы мотивации и стимулирования

В соответствии с перечисленными направлениями, сформулированы рекомендации по организации процесса управления формированием морально-психологическим климатом в коллективе.

Проведенное исследование и предложенные рекомендации имеют определенную практическую значимость и реальны для применения на

рассматриваемом предприятии, рекомендации предложены с учетом специфики сферы деятельности организации и существующего набора факторов внутри предприятия влияющих на рабочий процесс, а также с учетом количественной и качественной составляющих членов коллектива.

Таким образом, цель работы достигнута, гипотеза подтверждена, поставленные задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально-психологический климат коллектива и личность. - М.: Мысль, 2016. - 207 с.
2. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом. №10. 2014. С. 39-43
3. Горянина В.А. Психологические предпосылки непродуктивности стиля межличностного взаимодействия // Психологический журнал, т. 18, № 6, 2014
4. Донцов А.И., Психология коллектива. - М.: Изд-во МСК. ун-та, 2014
5. Ершов А.А., Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. - СПб., 2013
6. Журнал «Директор по персоналу», статья «Анализ и оценка эффективности управления персоналом» [Электронный ресурс] URL <https://www.hr-director.ru/article/63444-red-qqq-15-m4-analiz-i-otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom?ustp=W> (Дата обращения 6.05.2017)
7. Кабушкин Н.И. Социально-психологические основы менеджмента [Электронный ресурс] URL <https://psyera.ru/5966/socialno-psihologicheskie-metody-upravleniya> (Дата обращения 5.05.2017)
8. Ковалев А.Г., Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М., 2014, 271с
9. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М., Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты. - М.: Изд-во МСК. ун-та, 2015.- 152с.
10. Мамедова Д. Статья «Елки-палки сменили управление» [Электронный ресурс] URL <http://kommersant.ru/doc/3118952> (Дата обращения 2.05.2017)
11. Морено Я.Л. Социометрия. М. 2013
12. Неганова В.П., Чирков А.В. Статья «Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона» 2014

[Электронный ресурс] URL <http://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-tendentsii-razvitiya-rynka-obschestvennogo-pitaniya-regiona> (Дата обращения 5.05.2017)

13. Официальное представительство ресторана «Кадриль» на сайте проекта «Фламп». [Электронный ресурс] URL https://krasnoyarsk.flamp.ru/firm/kadril_traktir-985690699647633 (Дата обращения 2.05.2017)

14. Официальный сайт бизнес сообщества «E-xecutive.ru» [Электронный ресурс] URL http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/функции_менеджмента (Дата обращения 5.05.2017)

15. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во СПб, ун-та, 2016.-181 с.

16. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара: Изд-во « БАХРАК-М», 2015

17. Рисо Д. Р. Определение вашего типа личности/Рисо Д.Р., Хадсон Р. (пер. с англ. М.Калдиной, М.Козловой). – М.: Ганга, 2015. – 312 с.

18. Сирый В.А. «Принципы, формы и методы управления персоналом предприятия общественного питания» [Электронный ресурс] URL <http://www.pitportal.ru/persona/4172.html> (Дата обращения 5.05.2017)

19. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Диагностика личностной и групповой удовлетворенности работой /Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2014 – 474с.

20. Ханин Г.И., Фомин Д.А. Статья «Общественное питание в России: Характеристика, рентабельность, динамика» [Электронный ресурс] URL <http://cyberleninka.ru/article/n/obschestvennoe-pitanie-v-rossii-harakteristika-rentabelnost-dinamika> (Дата обращения 5.05.2017)

Анкета «Удовлетворенность работой»

Инструкция: Вашему вниманию предлагается опрос для самооценки. Он содержит 14 утверждений. Каждое утверждение может быть оценено от 1 до 5 баллов. Сделайте свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру.

- 1- Вполне удовлетворен
- 2 – Удовлетворен
- 3 – Не вполне удовлетворен
- 4 – Не удовлетворен
- 5 – Крайне неудовлетворен

Тестовый материал

1. Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете
2. Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т. д.)
3. Ваша удовлетворенность работой
4. Ваша удовлетворенность сложностью
5. Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника
7. Ваша удовлетворенность зарплатой (с точки зрения ее соответствия вашим трудовым затратам)

8. Ваша удовлетворенность зарплатой по сравнению с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях
9. Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением
10. Ваша удовлетворенность возможностями продвижения
11. Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности
12. Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту
13. Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня
14. В какой степени удовлетворенность работой повлияла бы на ваши поиски другой работы

Анкета «Экспресс диагностика состояния СПК»

Инструкция: «Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в вашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочитать варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

1. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны:

- большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди;
- в нашем коллективе есть всякие люди;
- большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга:

- нет, конечно;
- скорее нет, чем да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- скорее да, чем нет;
- да, конечно.

3. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых качеств большинства членов коллектива:

- да;
- пожалуй, да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- пожалуй, нет;

- нет.

– личных качеств большинства членов коллектива

- да;
- пожалуй, да;
- не знаю, не задумывался над этим;
- пожалуй, нет;
- нет.

4. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись:

- это бы меня вполне устроило;
- не знаю, не задумывался над этим;
- это бы меня совершенно не устроило.

6. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам:

- нет, не смог бы;
- не могу сказать, не задумывался над этим;
- да, смог бы.

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения и т.п. Против какой цифры располагалась бы оценка вашего коллектива, данная вами:

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива:

- да, конечно;
- скорее да, чем нет;
- затрудняюсь ответить;
- скорее нет, чем да;
- нет, конечно.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Дополнительная анкета

Вопрос	Ответ
<p>Что вы больше всего цените в своей работе, что доставляет вам удовольствие? (Отметить не более 3-х вариантов)</p>	Хороший заработок
	Хороший коллектив
	Интересная работа
	Соответствие работы моим способностям
	Удобное время работы
	Большой отпуск
	Надежное место работы
	Престиж моей работы в обществе очень высок
	Возможность проявления инициативы и самостоятельности в работе
	Возможность продвижения
	Чувство личной ответственности
	Хорошая организация и руководство
	Другое (напишите)
<p>Укажите мотивы, которые вас не устраивают в вашей работе? (Отметить не более 3-х вариантов)</p>	Работа малоинтересная и малооплачиваемая
	Мало возможности проявить себя лично
	Слишком мало самостоятельности
	Нет перспективы продвижения
	Престиж моей работы невысок

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Вопрос	Ответ	
		Условия труда неудовлетворительны
		Нет дружного коллектива
		Нет четкой организации и руководства
		Слабые материальные стимулы
		Другое (напишите)
Удовлетворены ли вы тем, что работаете в коллективе именно этого предприятия		Вполне удовлетворены
		Не удовлетворены
		Вам безразлично, в каком коллективе работать
Если при выполнении работы у вас возникают производственные трудности, то с чем вы их связываете, как объясняете?		Причины в проблемах на уровне отрасли и вышестоящих органов
		Думаю, что это связано с низким уровнем руководства в нашем коллективе
		Думаю, они обусловлены нерадивым отношением многих работников к выполнению своих обязанностей
		Другое (напишите)
Как вы объясните ваше отношение к работе? (Выберите только один вариант ответа)		Работа интересна сама по себе
		И работа интересна, и зарплата устраивает
		Работа интересна, но зарплата не устраивает
		Работа не интересна, но зарплата устраивает
		И работа не интересна, и зарплата не устраивает

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Вопрос	Ответ
	Хороша любая работа при высокой зарплате
Есть ли у Вас желание сменить место работы?	Такого желания нет
	Желал бы, но найти другую работу трудно
Как Вы считаете, выполняемая Вами работа дает возможность раскрыть свои способности, реализовать себя как личность?	Да, моя работа дает такую возможность
	На данной работе возможности для раскрытия способностей ограничены
	Нет, работа не дает возможности раскрыть свои способности так, как хотелось бы
Кто, по Вашему мнению, более всего реально занимается формированием внутриколлективных отношений, созданием социально-психологического климата	Руководитель, администрация и профсоюзные лидеры
	Непосредственные руководители
	Работники кадровых служб
	Сами члены коллектива
	Никто конкретно
Какое из перечисленных суждений более всего Вам подходит?	Вы не мыслите своей жизни без работы на предприятии
	Многое в Вашей жизни и жизни Вашей семьи связано с данным предприятием
	Ваша жизнь и работа на предприятии мало связаны
	Ваша жизнь, может быть, сложилась бы более удачно, если бы Вы трудились где-то в другом месте, а не на данном предприятии
	Другое (напишите)

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Вопрос	Ответ
С каким из мнений Вы согласны в большей степени?	У Вас нет ни желания, ни возможности делать работу лучше
	Вы считаете, что выполняете работу достаточно хорошо, лучше не требуется
	Вы можете выполнять работу еще лучше, когда Вас попросят
	Вы можете выполнять работу еще лучше, когда Вам прикажут
	Вы можете выполнять работу еще лучше, когда есть настроение
	Вы можете выполнять работу еще лучше, когда это потребуется для предприятия
Как часто возникают конфликты в Вашем коллективе?	Довольно часто
	Иногда
	Очень редко
	Никогда
В чем, по-вашему мнению, заключаются причины возникновения конфликтов?	Распределение работы
	Вопросы соблюдения трудовой дисциплины
	Качество выполняемой работы
	Внедрение нововведений
	Распределение премий, вопросы оплаты труда
	Монотонность, бесперспективность жизни
	Распределение путевок
	Личные черты отдельных работников и межличностные отношения

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Вопрос		Ответ
		Личные черты характера непосредственного руководителя (отношение руководства)
		Выделение отдельных работников, когда другие всегда остаются в тени
		Другие причины (напишите)
Какая форма взаимоотношений наиболее характерна для Вашего непосредственного руководителя?		Часто вмешивается в работу, не терпит возражений, жестко контролирует все действия
		Предоставляет самостоятельность в выполнении работы с учетом квалификации
		Мало вмешивается в дела подчиненных, не проявляет особой активности, ожидает указаний сверху
		Другое (напишите)
Как Вы относитесь к собственному вкладу в работу коллектива?		Удовлетворен полностью
		Удовлетворен частично
		Неудовлетворен
		Затрудняюсь ответить
Если не удовлетворены, то каковы причины чувства Вашей неудовлетворенности?		Все складывается не так, как мне хочется
		Трудно проводить работу так, как хочется
		Нет поддержки руководства
		Нет поддержки в коллективе
		Нет единомышленников
		Другое (напишите)
Что Вы можете сказать о коллективе в котором работаете?		Коллектив дружный, сплоченный

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Вопрос	Ответ	
		Коллектив не отличается большой сплоченностью, но и особой разобщенности нет
		Коллектив разбит на группировки
		Другое (напишите)
Способствует ли психологическая атмосфера, сложившаяся в Вашем коллективе, эффективной работе?		Да
		Не всегда
		Нет
		На работу это не влияет
Как обычно комплектуются кадры на руководящие должности Вашего предприятия?		Из резерва кадров на выдвижение, имеющегося на предприятии.
		Как правило, на эти должности выдвигаются работники из нашего коллектива, но не обязательно из резерва
		На эти должности администрация чаще всего приглашает специалистов со стороны.
		В подборе работников на руководящие должности на нашем предприятии нет четкой определенности и твердого порядка
Какие виды стимулирования труда наиболее распространены на Вашем предприятии?		Перспектива продвижения по служебно-профессиональной лестнице
		Предоставление путевок на отдых и лечение
		Возможность участвовать в управлении производством, трудом и коллективом

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

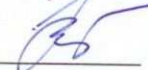
Вопрос	Ответ	
		Различного вида премии, доплаты и надбавки
		Вынесение благодарности
		Награждение грамотами, медалями, орденами
		Присвоение различных званий
		Занесение в Книгу Почета или на Доску Почета
		Благодарственные письма в семьи работников
		Другое (напишите)
<p>Удовлетворены ли Вы вниманием к результатам Вашего труда, его признанием и вознаграждением?</p> <p>Можете ли Вы сказать, что хорошо осведомлены о деятельности Вашего предприятия, его перспективах и возможностях?</p>		Да
		Нет
		Да
		Нет
		Затрудняюсь ответить
<p>Удовлетворяет ли Вас размер Вашего заработка?</p>		Да
		Не совсем
		Нет
<p>Чувствуете ли Вы себя социально защищенными в настоящее время?</p>		Да
		Нет
		Затрудняюсь ответить
<p>Есть ли у Вас опасение потерять работу?</p>		Да
		Нет
		Не знаю
		Персональные данные (пол, возраст, образование, стаж работы на предприятии, семейное положение)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П.Воронцова
« 16 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. «Управление персоналом»

Управление морально-психологическим климатом коллектива

Руководитель



ст. преподаватель

И.А. Дробышев

Выпускник




А.А. Пивкин

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа ДП по теме «Управление морально-психологическим климатом»

Консультанты по
разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3


подпись, дата

П.Н.Воронцов

Нормоконтроллер


подпись, дата

И.А. Дробышев